

# Liderazgo Nocivo

Coronel George A. Reed, Ejército de los EE.UU.

EN EL AÑO 2003, el Secretario del Ejército de los EE.UU., Thomas E. White solicitó a la Escuela Superior de Guerra de los EE.UU. que examinara el asunto de cómo el Ejército podría efectivamente evaluar sus líderes para detectar aquellos que tuvieran “estilos de liderazgo destructivos.”<sup>1</sup> El primer y más importante paso en la detección y tratamiento del liderazgo nocivo es el de reconocer los síntomas.

Los términos como líder nocivo, administrador nocivo, cultura nociva y organización nociva aparecen cada vez más en los libros comerciales en general, así como en aquéllos que tratan los temas de liderazgo y administración. La analista Gillian Flynn, proporcionó una definición particularmente descriptiva de un administrador nocivo: “él es el administrador quien intimida, amenaza y grita. El administrador cuyos estados de ánimo determinan cualquier día el clima en la oficina. Es aquél que obliga a los empleados a susurrar en solidaridad en sus cubículos y en los pasillos. Es el jefe del infierno quien menosprecia y calumnia. Llámelo como usted quiera —pésimas aptitudes interpersonales o maneras desagradables de trabajo— pero algunas personas, simplemente debido a sus intolerables personalidades hacen que trabajar para ellos sea infernal.”<sup>2</sup>

En la revista electrónica de Kathy Simmons denominada *Executive Update Online*, Rob Rosner describe una atmósfera tóxica o nociva: “Es todo relacionado con el objetivo final, sin importar los medios para alcanzarlo. Se trata de cuando los jefes sólo saben exigir y no saben recompensar. Finalmente, es el dolor retratado en el rostro de aquéllos que trabajan allí.”<sup>3</sup> La escritora Marcia Whicker describe a los líderes nocivos como “desajustado, descontentos, a menudo malévolos y hasta maliciosos. Ellos obtienen sus logros derrumbados a otros. Hallan su gloria protegiendo su territorio, comba-

tiendo y controlando en vez de elevando la moral y las condiciones de trabajo de sus seguidores.”<sup>4</sup>

En el 2003, veinte alumnos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de los EE.UU. se concentraron en un tema de clima de comando y los roles de los líderes en formarlo. Los estudiantes proporcionaron una descripción bien pensada de los líderes nocivos: “Los comandantes nocivos se concentran en el cumplimiento de misiones visibles a corto plazo. Imparten excelentes y bien articuladas presentaciones para los comandantes superiores y responden en forma entusiasta a las tareas. No obstante, no se preocupan, o no les importa en absoluto, la moral del personal o tropa y el clima. Son considerados por la mayoría de los subordinados como arrogantes, egoístas, inflexibles, y mezquinos.”<sup>5</sup>

Un líder decisivo y exigente no es necesariamente nocivo. Un líder con una voz suave y un aspecto de sinceridad puede también ser nocivo. Al final, no existe un comportamiento específico que clasifica al líder como nocivo; es el efecto acumulativo del comportamiento de no estimular la moral ni el clima de la unidad que con el correr del tiempo que cuenta el cuento. Los líderes nocivos pueden ser altamente competentes y efectivos en un sentido de visión limitada, que ellos contribuyen a un clima de comando que no es saludable con consecuencias que se extienden más allá de su permanencia en el cargo. Tres elementos claves del síndrome de líder nocivo son:

- Una aparente carencia de preocupación respecto al bienestar de los subordinados.
- Una personalidad o técnicas interpersonales que afectan negativamente el clima organizacional.
- Una convicción por parte de los subordinados que el líder está motivado primordialmente por un interés personal.

En su obra denominada *Band of Brothers* (Banda de Hermanos), Stephen E. Ambrose proporciona un ejemplo de un líder nocivo—el odiado comandante de la Compañía Easy del 506° Regimiento de Infantería de Paracaidistas.<sup>6</sup> Ambrose escribe, “Cualquiera que haya estado en el Ejército conoce el tipo. Él era el clásico cobarde. Él generaba un máximo nivel de ansiedad acerca de un problema insignificante.” Él no tenía sentido común, pero era su estilo que él generaba resentimiento. Él “no podía ver la agitación o el desprecio que se estaba engendrando entre los soldados. Uno lidera ya sea basado en el temor o siendo un ejemplo. Nosotros estábamos siendo liderados por el miedo.”<sup>7</sup> Los superiores no tomaron ninguna

*Un líder decisivo y exigente no es necesariamente nocivo. Un líder con una voz suave y un aspecto de sinceridad puede también ser nocivo. Al final, no existe un comportamiento específico que clasifica al líder como nocivo; es el efecto acumulativo del comportamiento de no estimular la moral ni el clima de la unidad que con el correr del tiempo que cuenta el cuento.*

acción, y como de costumbre ningún soldado presentó un reclamo oficial, más los soldados ya estaban considerando resolver ellos mismos el problema y ya habían conversado acerca de “matarlo” cuando la compañía entrase en combate.<sup>8</sup> La situación no llegó a tal punto porque el comandante dejó la Compañía Easy antes de que la misma entrase en el enfrentamiento.

Desafortunadamente, los líderes nocivos aun son muy comunes en las FF.AA. Casi cada estudiante de la Escuela Superior de Guerra participando en el proyecto podía hablar acerca del hecho de servir bajo las órdenes de líderes nocivos. Tales relatos son por general acompañados por un sentido de incredulidad cuando los líderes nocivos con ascendidos a posiciones de mayor responsabilidad. Un oficial dijo, “Debemos hacer algo como un imperativo moral para identificar a esos tipos y detenerlos para que no puedan avanzar. Cuanto más avancen en el sistema, mayor será el daño que pueden causar.”<sup>9</sup> El mismo participante del estudio habló acerca de la reacción cuando apareció en una lista de ascenso que fue ampliamente publicada: “Todos sabemos los comentarios que se hacen cuando se publica la lista, ¡Dios! ¿Cómo pudieron hacer esto a mi Ejército? ¿Qué le pasa a esa gente? ¿Qué piensan?”<sup>10</sup>

Para los pobres subordinados, los líderes nocivos representan un desafío diario que puede resultar en un estrés organizacional innecesario, valores negativos y una falta

de esperanza. Los líderes nocivos son una maldición para la salud de las unidades. Pueden ser muy responsables en cuanto al cumplimiento de las misiones recibidas del alto mando y atentos con sus colegas, especialmente sus superiores, pero sus defectos son evidentes para los subordinados. Los líderes nocivos surgen en la vida, pisando encima de los que trabajan para ellos. Desgastan sus unidades y dejan un obvio rastro de destrucción para sus sucesores. Soldados que sirven por debajo de los comandantes nocivos pueden desilusionarse del Ejército, o aun peor, puede tomar el exitoso líder nocivo como un ejemplo que debe imitar.

Los líderes nocivos no agregan valor a las organizaciones que lideran, aun si la unidad es exitosa bajo su mando. No engendran niveles más elevados de confianza que son conducentes a la cohesión de la unidad y el espíritu de cuerpo. Nos preguntamos, ¿Por qué, una organización tan dedicada a su gente y que impone tanto énfasis en el liderazgo lo tolera? El Manual de Campaña (*FM*) 3-0, *Operations* (Operaciones), ofrece un ejemplo del énfasis doctrinario del Ejército acerca del liderazgo: “El papel del líder es fundamental para todas las operaciones del Ejército y la confianza es el atributo principal en la dimensión humana del liderazgo en combate. Los soldados deben confiar y sentirse seguros con sus comandantes. Una vez violada la confianza, un líder se vuelve ineficaz.”<sup>11</sup>

Tal vez existe algo acerca la cultura militar combinada con varios reglamentos de personal que contribuye a aguantar a tales líderes en silencio. Después de todo, los soldados quieren sentir orgullo de sus unidades, y la apreciación del Ejército por la lealtad gravita contra la exposición de los problemas. Los subordinados tal vez no denuncien a un líder nocivo, porque a nadie le gustan las personas que se quejan. Esperamos de los profesionales el mejor comportamiento posible a pesar del estilo de liderazgo del supervisor. El Ejército inculca la actitud que uno debe respetar el rango, aun si uno no respeta a la persona que lo tiene. La cultura militar aprecia la competencia técnica y ese factor podrá causar que ciertos superiores den la vista gorda a los defectos del comandante nocivo.

Los frecuentes cambios de asignaciones resultando de las actuales políticas de personal tal vez alienten en parte el intento de esperar que los líderes nocivos se vayan. En un sistema de reemplazo individual, los líderes y los soldados tienden a mudarse frecuentemente por lo tanto siempre existe una luz al final del túnel proverbial; es solamente cuestión de tiempo antes de que el soldado que aguantó al líder nocivo o que el mismo líder se vaya. Tal vez escapar de los comandantes nocivos de esta manera no continúe por mucho tiempo más. El Ejército está estudiando planes para la rotación de unidades, el que no proporcionaría el medio de escapar ofrecido por la substitución individual.



Departamento de Defensa

*Los soldados de la Compañía Alfa, preparándose para movilizarse a pie antes de una tormenta de nieve a través de las montañas en Afganistán, octubre de 2004.*

## Denunciando a los Líderes Nocivos

La mayoría de los participantes en el estudio aceptó el hecho que los rateros pueden ser engañados por los líderes nocivos. Un participante dijo, “Tenemos un sistema que está totalmente centrado alrededor del supervisor en términos de iniciativas, recompensas y castigos. La única persona cuya opinión cuenta es la persona que escribe el Informe de Evaluación del Oficial.”<sup>12</sup> Otro dijo, “Lo que no sabemos es qué piensan los subordinados y los colegas. Puedo decir, y la mayoría estaría de acuerdo que el hecho de que algunas personas por las cuales hemos trabajado son líderes nocivos— los subordinados saben y los superiores no. El desafío es obtener esa información.”<sup>13</sup> Un fuerte mensaje proveniente del grupo de Estudio consistía en que, el tiempo para un proceso de evaluación amplio toma en cuenta la información proporcionada por los colegas y subordinados así como también los superiores.

El General Walter F. Ulmer hijo, antiguo director ejecutivo del Centro de liderazgo creativo, hace una importante distinción entre la evaluación que los subordinados hacen de sus supervisores y un proceso en el cual se les pregunta a los subordinados que describan a su jefe.<sup>14</sup> No todos los subordinados son necesariamente competentes para evaluar a su jefe, pero pueden identificarse si ellos están siendo acosados por sus líderes que son inflexibles,

irrespetuosos, buscan logros personales por encima de logros del grupo, actúan sin ética o dependen en gran parte de miedo e intimidación. Los subordinados tal vez no tengan la perspectiva necesaria para evaluar la persona completa, pero están ciertamente en una posición para hacer comentarios acerca de ciertos comportamientos importantes de liderazgo y si ellos confían o respetan a sus líderes.

Muchos en el grupo de estudio estaban preocupados acerca de como un multievaluador o un esquema de evaluación de 360 grados sería implementado.<sup>15</sup> Algunos estaban preocupados acerca de las concesiones hechas por ciertos comandantes a sus subordinados o a otros comandantes, cuya actitud no era enérgica ni exigente. Otros sentían que los soldados son completamente capaces de distinguir entre el líder que establece y pone en vigencia altos estándares de los abusivos y mezquinos líderes nocivos. “Los soldados desean líderes competentes. Uno quiere alguien que puede asumir la responsabilidad y completar el trabajo aun si es un poco tosco a veces. Uno va a favorecer a ese hombre más que a otro que quiere tomarte de la mano y alabarte todo el tiempo. Los soldados saben reconocer la diferencia.”<sup>16</sup>

Debido a que los oficiales superiores sirven de modelo ejemplar y debido a que los cambiantes sistemas de evaluación son costosos, los participantes del estudio estuvieron de acuerdo en que cualquier cambio debe ser

implementado de arriba hacia abajo. Las evaluaciones realizadas por los multievaluadores deben comenzar con los oficiales generales y continuar descendiendo hasta los rangos de capitanes y tenientes. Un comentario hecho por uno de los representantes consistió en, “Los líderes de mayor jerarquía no pueden enfocar este esfuerzo como si fuera un esfuerzo de prueba a los niveles inferiores para ver como funciona; debe ocurrir desde arriba hacia abajo. Si uno hace que la comunidad de oficiales en general sientan esto, lo integrarían y por ende sería instituida.”<sup>17</sup> Aceptar el concepto de una evaluación realizada por un multievaluador como un instrumento es un cambio cultural tan significativo que algunos han recomendado su uso como un instrumento de desarrollo por un período de años antes de usarlo en un proceso de evaluación del rendimiento.

Los participantes del estudio resaltaron además que los instrumentos de evaluación del clima de la unidad, tales como los sondeos que el Instituto de la Administración de Igualdad de Oportunidad de Defensa y el Instituto de Investigación del Ejército conducen, son útiles y podrían ser una ayuda en identificar los líderes nocivos. En “Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance,” un artículo que apareció en el *Harvard Business Review*, Daniel Goleman, Richard Boyatis, y Annie McKee concuerdan: “Un número alarmante de líderes no saben realmente si el verdadero impacto que tienen en sus organizaciones. Contrariamente, sufren de la enfermedad de un Oficial Ejecutivo de una corporación; cuyo síntoma no placentero es la ignorancia casi total del enfermo respecto a de qué manera su humor y acciones son percibidos por la organización. No es que a los líderes no les importa como son percibidos; a la mayoría si les importa. Más bien, incorrectamente suponen que pueden descifrar esta información ellos mismos. Aún peor, ellos piensan que si ellos están teniendo un efecto negativo, alguien les dirá. Ellos están equivocados.”<sup>18</sup>

Los participantes del estudio de la Escuela Superior de Guerra sugirieron que los sondeos existentes del asesoramiento del clima podrían ser mejorados en términos del contenido del sondeo, administración e interpretación. Un participante dijo, “Soy escéptico de muchos de los sondeos basados en cuando se realizan, como se realizan y las preguntas que se hacen.”<sup>19</sup>

Algunos participantes solicitaron elementos de información del clima diseñados específicamente para identificar el problema de liderazgo nocivo: “La gente con las cuales traté no fueron capaces de diseñar un sondeo que pueda hacer las preguntas que yo quería hacer. Eran los representantes de la Administración de Igualdad de Oportunidad, pero esto va más allá de tal administración. Eso es un aspecto importante, pero existen otros que deben ser tratados. Sus instrumentos también deben apuntar al líder. Uno podría discernir una incompatibilidad de

recursos versus un tipo imbécil descrito por *Myers-Briggs* [*MBTI- Myers-Briggs Type Indicator* es un instrumento de identificación de características personales desarrollado por Catherine Cook Briggs e Isabel Briggs].”<sup>20</sup> El participante del estudio de manera astuta destacó que a pesar que el liderazgo es una importante variable en la determinación del clima de comando, otras variables, tales como la carencia de recursos asignados a misiones, también juegan un rol.

Los sondeos de evaluación del clima son instrumentos para que los comandantes empleen para evaluar sus propias unidades. Existe escepticismo considerable que los líderes nocivos tomarían una apropiada acción correctiva a menos que los resultados sean proporcionados a los evaluadores. Un participante del estudio ofreció un ejemplo del fracaso por parte de un líder de cambiar como consecuencia de un sondeo. “Este tipo era loco. Cada uno de esos formularios fueron empleados a lo máximo. Todos los escuadrones tenían pruebas y más pruebas acerca del comportamiento de ese comandante y no se hizo nada en absoluto al respecto. Aquellos sondeos no son enviados al Ejército, son enviados al comandante. Debemos cambiar el sistema.”<sup>21</sup>

Los participantes del estudio dudaron si el Ejército está dispuesto a identificar y tratar con líderes nocivos si son eficaces de otra manera, por lo menos a corto plazo. Un participante dijo, “Esta gente permanecen, no porque son líderes nocivos, sino porque producen resultados.”<sup>22</sup> Otro dijo, “El liderazgo del Ejército ha sido testigo de algunos líderes nocivos— ¿Qué han hecho al respecto? Me asombraría si existe algún recurso.”<sup>23</sup> Un comentario directamente trató con el asunto: “Van a haber hombres que ven un líder destructivo y actúan en contra del mismo. Van a ver a otros que no. Típicamente aquéllos que no hacen nada, escogen esto porque les gustan los resultados.”<sup>24</sup> Tales comentarios eran normalmente manifestados con un manifiesto sentido de lamento y resignación.

Imaginar los efectos destructores y posiblemente intangibles de los líderes nocivos no es difícil. El efecto actual sobre las FF.AA. en un sentido cuantitativo no es conocido. En su estudio acerca del liderazgo fracasado y el clima de comando que resultó en un choque fatal de un avión *B-52* en la base aérea Fairchild, en el estado de Washington en 1994, el Mayor Anthony Kern sabiamente destaca, “Cuando el liderazgo fracasa y el clima de comando se derrumba, ocurren cosas trágicas.”<sup>25</sup>

Como lo confirman los recientes relatos provenientes de Irak y Afganistán, no existe una carencia de grandes líderes en las FF.AA. La doctrina de liderazgo del Ejército es sólida y, si es aplicada y respetada, eliminará a los líderes nocivos. Se asciende a los hombres y mujeres con consciencia en el mismo sistema que deja pasar a los líderes nocivos. Lo que debemos preguntar es, ¿hasta qué punto las variables como el ascenso y los sistemas



Departamento de Defensa

Soldados pertenecientes al 1º Batallón, 505º Regimiento de Infantería de Paracaidistas ejecutan una patrulla desmontada en Nowabab, Afganistán en octubre de 2004.

de selección para asumir el comando, educación militar, matrices de rendimiento, tipos de personalidad, y cultura organizacional, permiten la existencia de líderes nocivos quienes aparentemente prosperan, y qué estamos dispuestos a hacer para resolver el problema?

Tal vez, uno podría crear una hipótesis que existe una relación entre el liderazgo nocivo y la tendencia de no volver a alistarse. Las entrevistas de salida para los soldados que salen del Ejército podrían ayudar a proporcionar respuestas a las preguntas como, “¿Acaso usted ha considerado dejar el Ejército debido al estilo de liderazgo de su supervisor?”

Tal vez el efecto del liderazgo nocivo es insignificante y una respuesta institucional a gran escala no es apropiada. A lo mejor el proceso de meramente identificar el fenómeno con un nombre y sugerir su inclinación a no desearlo es suficiente para disminuir la práctica. Por otro lado, el liderazgo nocivo tal vez sea un problema suficientemente grande que los cambios específicamente diseñados en el sistema de asignación de personal que identifiquen y eliminen a los líderes nocivos podrían ser un real favor para los esfuerzos de retención y la efectividad de la unidad. Redefinir el liderazgo exitoso en el proceso de desarrollo, evaluación y selección podría ayudar. No sabremos a menos que planteemos las preguntas y busquemos las respuestas. Una agenda de investigación tal, parecería ser fácilmente justificadas en una fuerza totalmente reclutada buscando cambiar a un sistema de rotación basada en unidades completas.

Si determinamos que existe el liderazgo nocivo a un nivel superior del cual estamos dispuestos a tolerar y que tales líderes pueden ser identificados empleando instrumentos como las evaluaciones de líderes realizadas por un multievaluador o evaluaciones de clima, la siguiente pregunta es, “¿Qué debemos hacer para mejorar?” Simons sugiere que la solución comienza al nivel superior teniendo un equipo ejecutivo orientado a una cultura saludable deseosa de implementar acciones para alcanzarla.<sup>26</sup> Al explicar porqué tal acción no ocurre más a menudo, Lynne F. McClure, autora de *Risky Business: Managing Violence in the Workplace*, establece “La única razón más importante es porque el comportamiento es tolerado”<sup>27</sup> McClure, una experta en administrar comportamientos de alto riesgo, cree que si una compañía tiene supervisores nocivos, es porque la cultura lo permite —a sabiendas o no— mediante nada más que la misma apatía.

## Respeto

Uno de los valores del Ejército es el respeto. Por la misma definición, el líder nocivo demuestra una carencia de respeto a los subordinados. La históricamente amplia banda de tolerancia hacia el estilo de liderazgo debería ser por lo tanto limitado para excluir a los líderes nocivos. El relevo por la causa y las malas evaluaciones del liderazgo nocivo pueden ser manifestaciones culturales poderosas. Hacerlo requeriría expandir la definición de éxito más allá de las matrices a corto plazo para incluir la salud de la organización y el entendimiento que el clima de la unidad

importa porque los miembros del servicio y los civiles son más que solamente un medio para el cumplimiento de un fin. En tal cultura, aquéllos que no fomentan un positivo clima de comando no serán exitosos.

Identificar y expurgar a los líderes nocivos es solamente parte de la solución. Cada supervisor debería estar atento del comportamiento nocivo entre los subordinados y de guiarlos y educarlos apropiadamente: “Lo único que respeta un matón es la autoridad superior. Por ende, la única forma de conseguir ayuda en tratar con un supervisor difícil es el de solicitar la intervención de alguien que ocupa una posición superior.”<sup>28</sup>

Los líderes nocivos racionalizarán su comportamiento en cuanto sea necesario para realizar el trabajo, o como parte de un rasgo tradicional de mando de entrar en la unidad con mano dura porque es más fácil ceder que endurecer. Flynn recomienda que los supervisores empleen la confrontación: “Sea tan específico como pueda. No dirija asuntos empleando términos vagos, como decir que el supervisor ‘tiene problemas interpersonales’. Si el supervisor es percibido como siendo un matón, dígallo. Si el mismo tiende a explotar con los empleados, dígallo. Luego explique que ese comportamiento debe cesar y el porqué.”<sup>29</sup> Si el comportamiento no cambia, existen muchos remedios administrativos disponibles.

El liderazgo nocivo, como liderazgo en general, es más fácil describirlo que definirlo, pero términos como auto agrandarse, mezquino, abusivo, indiferente al clima de la unidad, y malicioso en sus relaciones interpersonales, parecen capturar el concepto. Un líder nocivo es como veneno para la unidad—un veneno insidioso que se hace sentir lentamente lo cual complica el diagnóstico y la aplicación del antídoto. Organizaciones grandes y complejas como las FF.AA. deberían investigar para ver si pueden hallar estos fenómenos ya que la cultura y políticas organizacionales pueden inadvertidamente combinarse para perpetuarse.

Los superiores se encuentran en particularmente importantes posiciones para tratar con el comportamiento nocivo porque tienen la autoridad necesaria para contrarrestarla. Aún así, pueden ser los últimos en observar el comportamiento a menos que sepan lo que está ocurriendo a sus alrededores. Los subordinados no están, por lo general, en una posición para tratar el problema debido a que los líderes nocivos por lo general no se preocupan por los subordinados. Es más, los líderes nocivos no deben ser tolerados. Existen suficientes líderes en las FF.AA. que son enérgicos, ambiciosos, compasivos, y que comprenden la importancia de un buen clima para poder desmentir el mito es necesario que supervisar empleando el temor y la intimidación. **MR**

## NOTAS

1. Craig Bullis y George Reed, “Assessing Leaders to Establish and Maintain Positive Command Climate,” Un informe al Secretario del Ejército (febrero de 2003): pág. 1.
2. Gillian Flynn, “Stop Toxic Managers Before They Stop You,” *Workforce* (agosto de 1999): págs. 44-46. En la red [www.workforce.com/archive/feature/22/22/12/223888.php](http://www.workforce.com/archive/feature/22/22/12/223888.php), accedido el 26 de diciembre de 2003.
3. Rob Rosner en Kathy Simmons, “Sticks and Stones,” *Executive Update Online*, en la red [www.gwsae.org/ExecutiveUpdate/September/sticks.htm](http://www.gwsae.org/ExecutiveUpdate/September/sticks.htm), accedido el 4 de diciembre de 2003.
4. Marcia Lynn Whicker, *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad* (Nueva York: Doubleday, 1996), pág. 11.
5. Bullis y Reed, pág. 2.
6. Stephen E. Ambrose, *Band of Brothers: E Company 506th Regiment, 101st Airborne from Normandy to Hitler's Eagle Nest* (Nueva York: Simon & Schuster, 1992), pág. 15.
7. Dick Winters in Ambrose, pág. 17.
8. Ambrose, pág. 33.
9. Bullis y Reed, pág. 33.
10. *Ibid.*
11. Manual de Campaña del Ejército de los EE.UU.; 3-0: *Operations* (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de los EE.UU., 2001), págs. 1-18, 4-8.
12. Bullis y Reed, pág. 12.
13. *Ibid.*, pág. 11.
14. Teniente General Walter F. Ulmer, hijo, mensaje vía misiva electrónica al autor,

- 27 de diciembre de 2003.
15. Esquemas de evaluación que aceptan información de los superiores, colegas y subordinados son conocidos como esquemas de evaluación de 360 grados.
16. Bullis y Reed, pág. 18.
17. *Ibid.*, págs 16 y 17.
18. Daniel Goleman, Richard Boyatis, y Annie McKee, “Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance,” *Harvard Business Review* (diciembre de 2001): pág. 47.
19. Bullis y Reed, pág. 13.
20. *Ibid.*, pág. 14.
21. *Ibid.*, pág. 46.
22. *Ibid.*, pág. 21.
23. *Ibid.*
24. *Ibid.*, pág. 22.
25. Mayor Anthony Kern “Darker Shades of Blue: A Case Study of Failed Leadership,” 1995, en la red <http://users2.ev1.net/~neilkrey/crmdevel/resources/paper/darkblue/darkblue.htm>, accedido el 26 de diciembre de 2003.
26. Simmons.
27. Lynne McClure, *Risky Business: Managing Violence in the Workplace* (Binghamton, Nueva York: Haworth Press, 1996).
28. Krista Henly, “Detoxifying a Toxic Leader,” *Innovative Leader* (junio de 2003), pág. 6.
29. Flynn.

*El Coronel George E. Reed, Ejército de los EE.UU., es el Director de el Centro de Estudios de Comando y Liderazgo de la Escuela Superior de Guerra (ESG). Él obtuvo su licenciatura de la Universidad Estatal de Central Missouri y una maestría de la Universidad George Washington, así como un Doctorado de la Universidad de Saint Louis. Él es un egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor y de la ESG. El ha completado becas en el Instituto de Patología de las FF.AA. y en el Centro de Educación y Liderazgo.*